



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE MEDICINA

TRABAJO DE TITULACIÓN

SUBMODALIDAD: CAPITULO DE LIBRO

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador



**TEMA: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: MODELOS PARA ORGANIZACIONES
DEL SECTOR SALUD**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE CALIDAD
EN SALUD Y SEGURIDAD DEL PACIENTE**

DIRECTOR:

OSCAR MAUCIO PUENTE VALDIVIA

AUTOR:

FANNY ISABEL ARTEAGA ORTEGA

QUITO, 2023

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las políticas y manuales de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas políticas.

Asimismo, cedo los derechos en línea patrimoniales de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción dentro de las regulaciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombre: Fanny Isabel Arteaga Ortega

Cédula: 1206756502

Lugar y fecha: Quito, 9 de diciembre 2023

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mi hijo Gabriel, por inspirarme a cumplir todas mis metas y ser el motor que impulsa cada uno de mis días. A mi esposo Milton por su ayuda, comprensión, amor y compañía y a mi madre Elisa por su inagotable esfuerzo al darme su mano y ayuda oportuna a lo largo de toda mi vida.

Con amor,

Fanny

AGRADECIMIENTOS

Extiendo mi agradecimiento especial a Dios, por ser mi guía y darme sabiduría a lo largo de este trayecto. A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a su planta docente quienes han aportado significativamente en mi formación profesional al brindarme todo su conocimiento. Como no, extender mi agradecimiento a mi tutor Lcdo. Óscar Puente Valdivia Mtr., por su guía y acompañamiento efectivo y eficiente en este proceso de titulación.

ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
TABLA DE FIGURAS.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	viii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. METODOLOGÍA.....	3
3. DESARROLLO	4
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	18
5. BIBLIOGRAFÍA.....	21

TABLA DE FIGURAS

Figura 1	8
<i>Modelo John Kotter</i>	8
Figura 2	10
<i>Modelo ADKAR</i>	10

RESUMEN

El liderazgo organizacional en salud es un concepto que articula el potencial para mejorar las prestaciones de servicios a partir de la comprensión del contexto en el que participan los diferentes actores, con el objetivo final de generar cambios en beneficio de la población atendida.

La presente investigación tuvo como objetivo identificar los diferentes modelos de liderazgo organizacional que se ejercen en las instituciones del sector salud. Para el efecto, se utilizó una revisión bibliográfica que incluyó de manera exclusiva datos abiertos y/o públicos, disponibles en bases de datos académicas con la finalidad de evidenciar de manera teórica y con hallazgos el tema propuesto. En este sentido, se identificó como una necesidad vital la existencia promover cambios en los niveles de calidad asistencial en los sistemas de salud, donde la aplicación de dos modelos claves ha permitido implementar dichos cambios en las organizaciones.

El modelo propuesto por John Kotter, constituido por ocho pasos que se organizan en tres fases, con el único objetivo de liderar iniciativas de cambio; por el contrario, el modelo desarrollado por Jeff Hiatt, que busca la concreción de cinco resultados para lograr que un cambio sea exitoso; dichos logros enfocan a los individuos a generar conciencia, deseo, conocimiento, capacidad y refuerzo, para constituir el acrónimo ADKAR (del inglés, Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement) constituyendo el modelo ADKAR, de esta forma el liderazgo organizacional es clave en las instituciones de salud para gestionar el cambio.

Palabras claves: liderazgo, servicio, cambio, organizacional, salud.

ABSTRACT

Organizational leadership in health is a concept that articulates the potential to improve service provision based on understanding the context in which the different actors participate, with the ultimate goal of generating changes for the benefit of the population served.

The objective of this research was to identify the different models of organizational leadership that are exercised in institutions in the health sector. For this purpose, a bibliographic review was used that exclusively included open and public data, available in academic databases with the purpose of evidencing the proposed topic theoretically and with findings. In this sense, promoting changes in the levels of quality of care in health systems was identified as a vital need, where the application of two key models has allowed these changes to be implemented in organizations.

The model proposed by John Kotter, consisting of eight steps that are organized into three phases, with the sole objective of leading change initiatives; On the contrary, the model developed by Jeff Hiatt, which seeks to achieve five results to make a change successful; These achievements focus individuals on generating awareness, desire, knowledge, capacity and reinforcement, to constitute the acronym ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement) constituting the ADKAR model, in this way organizational leadership is key in health institutions to manage change.

Keywords: leadership, service, change, organizational, health.

1. INTRODUCCIÓN

A escala mundial, debido a los cambios que se han generados en diversos campos donde ha tomado relevancia el liderazgo organizacional, se evidencia las estrategias y actividades de los líderes de las instituciones para elevar el nivel competitivo en todas las áreas para conseguir los objetivos institucionales y un manejo efectivo de las funciones internas. El promover la satisfacción en los servicios que buscan los clientes se ha convertido en el eje prioritario para generar aspectos organizacionales de acuerdo a las necesidades que presentan cada una de las personas desarrollando aspectos de funcionalidad; como lo afirma Figueroa (2019), la gestión del cambio es un proceso planificado y estructurado de intervenciones utilizando herramientas de seguimiento y control que movilizan el capital humano de la organización desde un estado actual a un objetivo deseado por la administración que puede tener características técnicas o adaptativas.

En la actualidad con la introducción de nuevas tecnologías que requieren mayor número de habilidades, destrezas y conocimientos, es obligatorio que las organizaciones vean la necesidad de implementar cambios en sus estrategias laborales. Pineda y Bonales (2011) expresan que es ahí donde la importancia del liderazgo organizacional toma valor y debe ocupar un sitio de preferencia ya que de la percepción positiva o negativa que tenga sus empleados de su entorno laboral para el éxito de la organización y de sus funciones descritas, esto dependerá que aumente el compromiso, sentido de pertenencia, el cumplimiento de las actividades requeridas y la motivación de todos los colaboradores.

Los autores Matute y Murillo (2021) manifiestan que el objetivo del liderazgo organizacional es brindar apoyo técnico y humano para obtener resultados positivos, el desarrollo funcional e intelectual de sus trabajadores es indispensable, ya que finalmente son los que ejecutan todos los procesos internos para cumplir con los objetivos y metas planteadas, donde se busca identificar las necesidades de cada una de las áreas en el ámbito que les compete y obtener un excelente liderazgo organizacional por parte de los jefes o gerentes.

Como lo describen los autores Pilligua y Arteaga (2019), entre los elementos del liderazgo organizacional existen varios aspectos fundamentales como los reconocimientos, la remuneración, capacitación constante, experiencia en funciones que son percibidas como las principales motivaciones al logro y el reconocimiento del trabajo, que permite a su vez la satisfacción de muchas necesidades que están acorde con las necesidades reales de los trabajadores y de la organización. Igualmente es importante cuidar otros elementos como la sobresaturación de trabajo que influye negativamente en el trabajo y las relaciones entre las organizaciones, que permiten mejorar algunos aspectos como los sentidos de pertenencia y logro.

En el contexto de la investigación, a través de la revisión bibliográfica se abordará cómo se presenta el manejo del liderazgo organizacional en las instituciones, además evidenciar los modelos existentes y cuáles son los utilizados en las organizaciones del sector salud.

2. METODOLOGÍA

Investigación bibliográfica que incluye de manera exclusiva datos abiertos y/o públicos.

3. DESARROLLO

3.1 Liderazgo organizacional

Como lo menciona Martínez et al (2016), el estilo de liderazgo, el clima organizacional y las variables sociodemográficas, ejercen influencia sobre la percepción de riesgo psicosocial de los trabajadores del sector salud, por lo tanto, van a ejercer una influencia directa sobre el estilo de liderazgo que adopte la organización para buscar conseguir sus objetivos.

El liderazgo presenta diferentes estilos desarrollados, iniciando en el enfoque tradicional del liderazgo, donde su autor Max Weber identificó tres prototipos de liderazgo: el liderazgo carismático, el liderazgo autoritario y el liderazgo legal burocrático. Luego está lo descrito por Kurt Lewin que plasmó tres tipos de liderazgo en entornos empresariales: el autoritario o autocrático, el democrático y el dejar hacer (Laissez Faire). De manera complementaria, Bernard Bass, presentó el modelo de liderazgo transformacional, quien además de identificar el estilo descrito, también postuló el transaccional, y finalmente, Daniel Goleman y Richard Boyatzis, junto a la experta en comportamiento organizacional, Annie McKee, introdujeron el concepto de liderazgo emocional (Contreras et al., 2010).

En el desarrollo del cambio organizacional por medio de líderes, existe la aplicación de John Kotter, el cual menciona que para conseguir el éxito en la institución se debe mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos (Botero, 2019). La postura de este liderazgo organizacional pretende que, por medio de

la buena dirección y liderazgo, se puede promover un cambio exitoso, donde coexiste la formalidad, universalidad y las técnicas para manejar las situaciones adversas. Entre las directrices generales para garantizar el éxito de una organización se establece la existencia de un direccionamiento estable y fuerte, ya que, combinada con apoyo de los colaboradores, es una estrategia ideal para enfrenar épocas de crisis y superarlas.

3.2 Liderazgo organizacional del sector salud

En los sistemas de salud se pueden identificar el liderazgo carismático y transformacional, donde los líderes tienen sus cualidades innatas, físicas y psicológicas para desarrollar sus virtudes en el ámbito de la salud; en este contexto, el servir y ser gestores en los procesos de salud beneficiando a los usuarios es uno de los objetivos importantes para los profesionales que se dedican a esta labor; además se identifica el liderazgo propuesto por F. Fiedler, como conducta a desarrollarse por la interacción entre ciertos atributos del líder y las características de una situación específica y el subalterno, ya que los profesionales de la salud se enfocan en gestionar diferentes áreas para cumplir con los objetivos de prestación de una actividad de servicios para mejorar la salud (Medina, 2020).

En el ámbito organizacional de la salud, también se destaca el liderazgo transformacional, desarrollado por Bernard Bass donde el contexto de un buen servicio de salud debe ser visionario, carismático, inspiracional, transformacional, para cumplir con las necesidades de la sociedad y demostrar habilidades en la profesión que se

desempeñan. Por otro lado, el liderazgo más importante para el sector salud fue propuesto por Kouzes y Posner, develando al liderazgo humanista, donde el liderazgo es un conjunto de prácticas observables y que se pueden aprender, además se centra en enseñar a sus subalternos siendo ejemplo de manera apasionada y haciendo lo que le gusta (Martínez et al., 2016).

Como lo describe el modelo organizacional de Kurt Lewin aplicado en el ámbito de la salud, es importante destacar y reconocer la importancia de todos los actores involucrados en una institución de servicios, ya que existe un enfoque para el cambio jerárquico, por lo tanto, un directivo es capaz de influir sus decisiones en todo su equipo de trabajo mejorando las funciones de las áreas de la organización. El cambio en este tipo de liderazgo persigue normas, procesos y orden jerárquico para establecer el cambio eficaz. El modelo de Lewin, en consecuencia, es apropiado para organizaciones basadas en estructuras jerárquicas de arriba-abajo, con estilos de gestión directivos y de control, con administraciones semiformales, con unidades pequeñas y con plazos de cambio amplios (Schein, 2016).

El modelo organizacional planteado por John Kotter se puede desarrollar en el ámbito de la salud conduciendo de manera correcta y jerárquica los procesos de cambios y transformar la institución por medio de coaliciones permitiendo que el personal realice sus funciones de manera efectiva en los servicios y el área administrativa, ya que su finalidad es involucrar a los colaboradores en el cambio dando como resultado el éxito desempeñando acciones para mejorar de manera urgente los asuntos críticos de las

diferentes áreas. Para la gestión del cambio se requiere implementar de manera exitosa un sinnúmero de procesos donde participan todos los involucrados en la institución con aceptación y capacidad de realización de las funciones otorgadas por el líder para conseguir un mismo propósito conjuntamente.

Para crear un cambio exitoso por medio del liderazgo organizacional existen ocho pasos que recomienda aplicar Kotter, partiendo como primer paso a la creación de un sentido de urgencia; donde se manifiesta que todo cambio es necesidad de un problema existente y para solucionarlo lo antes posible; el segundo paso es formar una coalición poderosa, donde el líder se debe aliar con sus colaboradores contando con su apoyo para generar el cambio deseado; el tercer paso es crear un visión que respalde el cambio, ya que el proceso del líder es tener una meta fija por medio de una idea planteada; el cuarto paso es comunicar la visión que se desea lograr, la cual se debe enfatizar por medio de reuniones constantes para tener claro lo que se quiere conseguir con el cambio propuesto; el quinto paso es eliminar los obstáculos que se generen en el proceso de aplicación de estrategias y que deben hacerse frente; el sexto paso es el logro de victorias a corto plazo, ejecutando desde las primeras actividades victorias institucionales para cumplir los objetivos; el séptimo paso es seguir adelante con el cambio, donde el éxito de una organización es realizar acciones constantes y gestión desde el primer día de la propuesta; y finalmente, el octavo paso, es anclar los cambios a la cultura de la organización, plasmando por medio de la inducción y con experiencias vividas los cambios generados en la empresa para que futuros lideres lo adopten en el medio (Santamaría, 2021).

Figura 1

Modelo John Kotter



Nota: Adaptado de Modelo del cambio exitoso de John Kotter (Imagen), por moviliza Academy, 2022 (<https://mobilizaacademy.com/8-pasos-del-cambio/8-pasos-del-cambio-exitoso-de-john-kotter-infografia/>)

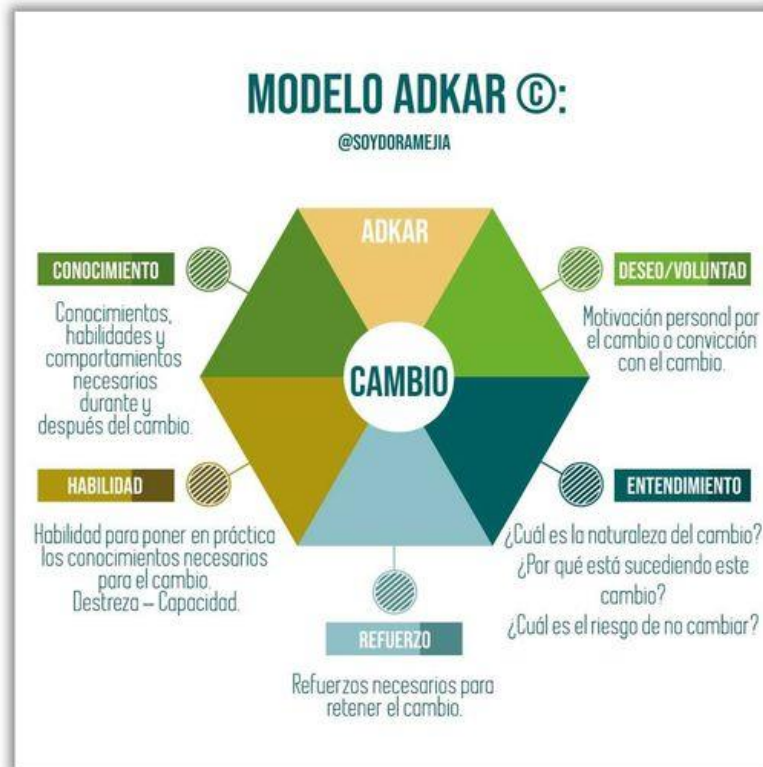
En la aplicación del liderazgo organizacional se encuentra el modelo ADKAR, que permite a los líderes y a sus colaboradores a impulsar un cambio sistemático de manera individual para lograr el éxito personal y aportar así a toda la organización. En el desarrollo de este proceso se crea un deseo por el cambio, una alerta y una necesidad para establecer objetivos claros y realizables, donde la decisión de aplicar un liderazgo y estrategias se da a partir de un plan de transición. Para ejecutar el modelo en las instituciones de salud se debe crear entre el personal profesional la conciencia para

manejar de manera precisa los objetivos planteados, el deseo de participar en un cambio estratégico, nutrir el conocimiento por medio de inducción y capacitaciones constantes, la habilidad de ejecutar sus cualidades y el refuerzo por parte de líder con retroalimentación diaria, donde se busca certificar si existe algún elemento que se resista al cambio y tomar decisiones.

Para la buena aplicación del modelo ADKAR existen cinco pasos a seguir para la transformación organizacional, el primer paso es la conciencia ya que un buen líder debe influir en el pensamiento de sus seguidores aclarando la situación del problema en los factores externos e internos enfocándose en que existe un problema que se debe resolver; el segundo paso es el deseo, donde conjuntamente esta direccionado a un objetivo o meta planteada por la institución para sentir satisfacción personal; el tercer paso es el conocimiento, que permite un cambio específico con el desempeño de los integrantes, donde la capacitación y actualización son las mejores herramientas para incentivar el cambio organizacional; el cuarto paso es la habilidad, ya que con los cambios establecidos se adquieren destrezas en el proceso y la mejor estrategia en esta fase es la retroalimentación; y por último el quinto paso es el reforzamiento, considerada la más importante para mantener en vigencia el cambio transformacional y con el compromiso de toda la organización donde el beneficio es para todos (Varela, 2019).

Figura 2

Modelo ADKAR



Nota: Adaptado de Modelo Adkar (Imagen), por Dora Mejía, 2022 Pinterest (<https://www.pinterest.com.mx/pin/420101471500294831/>)

3.3 Los sistemas de salud y sus funciones de atención primaria

Los sistemas de salud basados en la Atención Primaria de Salud (APS), como lo manifiesta Hernández y Duana (2018) deben establecer prácticas de gestión óptimas para alcanzar la calidad, la eficiencia y la efectividad. La planeación y gestión estratégica facilitan la formación de una identidad común, aunque existen organizaciones sobre

gerenciadas o pobremente lideradas. La salud universal es un impulso estratégico que requiere de un liderazgo transformador para avanzar hacia sistemas basados en APS. El liderazgo en ellos debe centrarse en identificar los desafíos adaptativos, vincular al personal y proteger el liderazgo de las bases, al igual que debe adaptarse a los momentos y combinar las lógicas de acción del estratega para lograr una transformación sectorial.

Como lo mencionan Puertas et al (2020), los modelos de calidad establecen criterios de liderazgo similares a otras teorías, destacando como aportes la innovación y la identidad organizacional. América Latina debe encaminarse hacia sistemas de salud basados en APS participativos, de líderes con inteligencia emocional, que descubran sus propios eventos transformadores, busquen la calidad y combinen varios tipos de liderazgo. Un líder en la salud debe ser estratega para cumplir con los objetivos en los sistemas médicos, en su transición hacia organizaciones resilientes, y alquimistas para lograr verdaderas transformaciones en salud, con la voluntad y humildad de quien trabaja para alcanzar la salud universal.

De acuerdo a la investigación de Flavio y otros autores realizada en Perú, en el 2021, la gestión administrativa y el liderazgo inciden directamente en el programa presupuestal 068, ya que se demostró que para las 143 unidades del sector salud participantes de la investigación la gestión administrativa y el liderazgo son dos puntales críticos para garantizar que sus organizaciones implementen estrategias para alcanzar la calidad, la eficiencia y la efectividad (Flavio et al., 2021).

3.4 Funciones del liderazgo en el sector salud

El compromiso y liderazgo organizacional del sector salud ha sido un tema de debate en los últimos años. Medina (2020), sostiene que debido las condiciones laborales que impone el nuevo sistema económico globalizado, que busca el mejoramiento de las funciones y los servicios profesionales ofrecidos, deben garantizar la calidad de atención y un beneficio integral para sus usuarios. En este escenario, vale la pena analizar la dinámica de la relación de la institución con sus clientes internos, por lo cual, los resultados demuestran que los profesionales de salud mantienen un sentido de compromiso con su organización basado en función de su desarrollo profesional y patrones de empleo existiendo la necesidad de flexibilizar la relación entre empresas y empleados para alcanzar objetivos comunes.

El liderazgo organizacional actual en las instituciones de salud no es el más óptimo, ya que existen factores adversos como la falta de visión, poca comunicación entre líderes y empleados, poco compromiso organizacional, falta de comprensión en la organización que se dirige y escasa planificación estratégica que afectan a todo el personal que labora en las entidades médicas; aunque el personal está comprometido y labora con eficiencia, existe descontento por la falta de incremento de remuneraciones o incentivos no monetarios, provocando cierta incertidumbre, aunque el personal mantiene una relación sana con los superiores; 36 % a nivel global manifiesta que no existe un liderazgo organizacional bueno, es decir un enfoque diferente en el liderazgo organizacional puede

generar cambios positivos en la empresa ya que influye directamente en la productividad y satisfacción de sus trabajadores (Aldana, Tafur, y Leal, Guerra, 2018).

3.5 Hallazgos sobre el liderazgo en el sector salud

Como lo manifiesta Olvera et al (2017), los factores que influyen en el liderazgo organizacional están sujetos con la forma de tratar al usuario y a los colaboradores. En el caso del estudio en España, 32 % de los colaboradores manifestó que existe descontento en el aspecto de remuneración percibida, y en un 58 % que se generan conflictos entre jefes y colaboradores, esto provoca un liderazgo organizacional tenso ya que el tener discusiones y problemas derivados, aunque sean mínimos, provoca el bajo rendimiento y el descontrol en algunas personas para realizar sus funciones; el personal administrativo y de servicio considera que los cambios positivos en el liderazgo organizacional influyen en el mejoramiento del ambiente laboral, prestación de servicios y el trabajo en equipo.

Como lo menciona Fuentes et al (2022) en su estudio bibliográfico, describe que los elementos del liderazgo organizacional influyen principalmente con la atención al usuario son la falta de confianza en las capacidades de los líderes del sector público y privado, las relaciones entre el liderazgo organizacional, la retención de empleados y el compromiso de la fuerza laboral; la necesidad de desarrollo de liderazgo; y el impacto del panorama empresarial y organizacional cambiante en los roles de los líderes y las habilidades requeridas; 87 % manifestó que en los últimos meses no se ha dado una

mejora en la atención de los usuarios, aunque existe cordialidad y respeto por parte de los colaboradores y un buen manejo de información para los servicios que se ofrecen, se debe mejorar el índice de satisfacción significativamente, esto se debe a los problemas internos que existen en la institución y que no dejan desarrollar estrategias para ofrecer una mejor atención.

El liderazgo organizacional es importante porque representa un enfoque cognitivo donde se busca determinar la concepción individual sobre el ambiente de trabajo fomentando una estructura sólida que se alinea con la misión y visión institucional, priorizando en las organizaciones un funcionamiento eficiente y que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento (Iglesias, Armenteros y Torres, Esperon, 2019).

La investigación en liderazgo y desarrollo organizacional evidencio la existencia de un amplio campo de estudio en esta área, pues las organizaciones actualmente se conciben como sistemas sociales abiertos, flexibles y en constante transformación; esto debe ir de la mano con las oportunidades que la organización brinda a sus empleados para que sientan que ellos contribuyen al éxito de esta, si por el contrario, la organización no cuenta con un buen liderazgo organizacional, se presentan inconvenientes tales como altos niveles de ausentismo, incremento en las tasas de rotación y renuncias constantes, así como baja productividad y que los empleados trabajen solo para lograr lo mínimo requerido (Sukier et al., 2020).

En el estudio de Rivera et al (2018) desarrollado en Colombia, se describe que la motivación y la satisfacción en el trabajo son fundamentales para el desarrollo de un clima laboral saludable y más en estos tiempos de desarrollo y de crisis. El estudio buscó analizar la motivación laboral, el clima social organizacional y la satisfacción en las relaciones interpersonales desde la perspectiva del área de trabajo y el género; se concluyó que las relaciones interpersonales se relacionan con la motivación laboral y el clima social organizacional.

En el estudio realizado en Colombia por Perilla & Gómez (2017), se determinó que hay que mejorar el liderazgo organizacional, identificar los factores que afectan a todo el personal y solucionarlos, además dar prioridad e importancia en la motivación como un factor esencial de parte de los gerentes de las instituciones, lo cual se retribuirá en el cumplimiento de la eficiencia y eficacia para las funciones de cada colaborador, ya que implementando estrategias de mejora, se puede lograr mayor porcentaje de aceptación y un buen clima entre los colaboradores de la institución.

La creación de estrategias es un punto clave para el desarrollo organizacional ya que frente a la inconformidad referida a la percepción que tienen los trabajadores de salud de la asignación de actividades y el manejo de los recursos que se les suministra para el desarrollo y prestación de servicios, existe un porcentaje de apreciación bajo por parte de los usuarios, que considera que son insuficientes y existe la necesidad de fortalecer los servicios de salud; se recomienda fortalecer las actividades de bienestar social para

permitir la integración y el trabajo en equipo a todos los empleados sin distinción de grados que tengan y al sitio de trabajo donde laboren (Ruiz, 2020).

Todo proceso de cambio pasa por una serie de pasos que requieren tiempo y dedicación, y saltarse un paso crea la ilusión de conseguir éxitos empíricos, pero nunca logra resultados satisfactorios. A lo largo de los años, muchas organizaciones han provocado una serie de errores que pueden ser catastróficos. Los líderes subestiman lo difícil que es sacar a las personas de sus zonas de confort y sobrestiman los logros que desarrollan conjuntamente los colaboradores de la institución. En este contexto, los trabajadores se ponen a la defensiva o se desmoralizan al no ser reconocido su esfuerzo por sus superiores, las cosas se les salen de las manos, los resultados a corto plazo fallan y temen una crisis, por lo tanto, generar un sentido de urgencia es de vital importancia para estar preparado ante cualquier acontecimiento, tanto interno como externo (Vera, 2020).

Con la capacitación y el control de los aspectos claves se puede mejorar constantemente, lo cual permite aumentar el valor agregado de una organización. La planificación de las actividades que garantizan la eficiencia de los procesos claves, el detalle de los recursos, los documentos necesarios en las diferentes partes del proceso y los mecanismos de control facilitan la identificación de aspectos que afectan el desempeño de la cadena de valor (Colmenares, 2020).

De acuerdo a Aldana, Tafur, & Leal (2018), los elementos del sistema de gestión de calidad, propuestos para el sistema público en Ecuador, pretenden lograr el cumplimiento de su política de calidad, con una estructura organizacional adecuada y la definición de las actividades que deben conformar la cadena de valor de la empresa. La determinación de los recursos y las medidas de control necesarias pueden garantizar la eficiencia de los procesos de una organización. Para el liderazgo en salud se deben designar responsables de los procesos, sean de carácter gobernante, productivo o de apoyo, ya que los mismos podrán establecer las mejores estrategias para cubrir las necesidades de atención, suministros, financieras y de recursos que requiera la institución, a través de ejercer modelos de liderazgo transformacional óptimos y de acuerdo a la complejidad de la organización.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El modelo de calidad asistencial destaca la importancia del liderazgo en los sistemas de salud, especialmente en las redes de servicios. Los criterios que se identifican son similares a las teorías de liderazgo descritas anteriormente, pero enfatizan la innovación y la identidad organizacional como contribuciones a estos modelos.

En particular, el cumplimiento de los Servicio de Salud – Atención Primaria de Salud (SS-APS), es particularmente importante cuando el financiamiento proviene del presupuesto general debido al bajo nivel de control público sobre los sistemas públicos. Por otro lado, en los subsistemas públicos es más difícil implementar un liderazgo innovador debido a la rigurosidad de las reglas y procedimientos. Como principio de calidad de mejora continua, es un estándar rector compartido con otras teorías y es fundamental para los procesos inherentes a los sistemas de salud basados en APS, permitiendo un cierto nivel de innovación.

Finalmente para un cambio organizacional exitoso en los sistema de salud se deben adoptar entornos efectivos con cumplimientos a corto y largo plazo enfocándose principalmente en la función de servir a la ciudadanía, donde, la gestión del cambio es un proceso complejo que requiere la participación activa de todos los miembros de la organización, se puede sugerir adoptar los modelos organizacionales de liderazgo como el de Lewin donde propone un enfoque de cambio en tres etapas: congelación, movilización y recongelación, centrándose en la necesidad de crear urgencia para el cambio, tomar medidas e integrar nuevos comportamientos son los objetivos esenciales.

Una visión diferente lo constituye el modelo Kotter, con sus ocho pasos sucesivos para lograr un cambio exitoso, hace énfasis en comunicarse eficazmente, derribar barreras y establecer objetivos claros. De la misma manera, el modelo ADKAR, que se centra en aspectos individuales del cambio basado en sus cinco resultados claves: conciencia, deseo, conocimiento, oportunidad y empoderamiento.

Las organizaciones en salud evidencian la importancia de adaptar un modelo de gestión del cambio a sus necesidades y características específicas; no existe un enfoque único para todos, por lo que es importante comprender la cultura de su organización y ajustar su estrategia organizacional. En el contexto de los líderes sanitarios siempre deben pensar desde la perspectiva de los pacientes/usuarios y sus profesionales, donde es importante no sólo maximizar el potencial de cada profesional dentro del equipo, sino también para brindar una atención humana a los pacientes generando un clima organizacional favorable para el desarrollo de todos los procesos internos.

Los modelos descritos en función a las instituciones de salud son aplicables, realizables y con una visión organizacional, ya que aportan de una manera jerárquica a las funciones de servicios de salud a la comunidad. Los directivos de las organizaciones son los que deben aplicar estrategias con sus trabajadores otorgando funciones claves por áreas para mejorar los servicios y tener mayor aceptación por parte de los usuarios.

Para mejorar los procesos y funciones se debe contar con líderes o directores comprometidos con la institución, ya que su prioridad es cumplir con los objetivos

planteados. En el ámbito de la salud existe la falta de satisfacción al usuario, por lo cual se debe priorizar la atención eficaz con directrices de cumplimiento, atención, servicio y calidad, aplicando regulaciones internas y externas que deben ser ejecutadas por los líderes institucionales.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Aldana, R. E. E., Tafur, C. J., & Leal, Guerra, M. (2018). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla - Colombia. *Espacios*, 39(11).
- Botero, M. (2019). Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas Psicológicas*, 3–4(Año IV), 134–144.
- Colmenares, S. Y. B. (2020). Estrategias gerenciales de motivación para el personal de la biblioteca de la facultad de ciencias jurídicas y políticas de la universidad de Carabobo para la optimización del servicio. 2507 (Febrero), 1–9.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., & Uribe, A. F. (2010). Efectos del liderazgo y del clima organizacional sobre el riesgo psicosocial, como criterio de responsabilidad social, en empresas colombianas del sector salud. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 19(2), 173–182.
- Figuroa, M. C. (2019). Gestión del Cambio. ¿Qué modelo seguir? *Estratego*, 2(1), 15–20. <https://www.estratego.cl/post/gestion-del-cambio-que-modelo-seguir>
- Flavio, J., Espinoza, G. R., Ramos, H. O. M. D. C., & Pompeyo, G. A. A. (2021). Gestión administrativa, liderazgo en el Programa Presupuestal 068 sector Salud, 2020. *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*, 5(1), 92–112. <https://doi.org/10.37956/jbes.v5i1.163>

- Fuentes, R. Y., Barrientos, M. E. J., & Pabón, L. J. A. (2022). Liderazgo Organizacional. Una revisión sistemática y análisis bibliométrico*. *Criterio Libre*, 19(35), 307–325. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n35.7280>
- Hernández, G. T. J., & Duana, A. D. (2018). Diagnostic study of transformational leadership in nursing staff working in Mexican public hospitals. *Revista CIMEXUS*, XIII(2), 89–109.
- Iglesias, Armenteros, A. L., & Torres, Esperon, J. M. (2019). Rediseño de instrumento para evaluar clima organizacional de Enfermería en los servicios hospitalarios [Instrument redesign for evaluating nursing organizational climate at hospital service]. *Medisur*, 17(1), 103–111.
- Martínez, M. A. I., Benjumea, C. C. J., & Rivera, G. B. R. (2016). Caracterización del liderazgo transformacional del sector salud en Colombia. XXI Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, 18. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/3.01.pdf>
- Matute, B., & Murillo, D. (2021). La Gestión por procesos: resultados para mejorar la atención en Instituciones de salud Management by processes: results to improve care in health care institutions. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA* Año VI, VI, 179–212. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1287>
- Medina, M. E. (2020). Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los profesionales de enfermería de una clínica privada de Lima, 2020. Dirección General de Investigación, 109. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/3426>

Mejía, D. (2022). *Modelo Adkar*. Pinterest.
<https://www.pinterest.com.mx/pin/420101471500294831/>

Olvera, J., Llorens, S., Acosta, H., & Salanova, M. (2017). El liderazgo transformacional y la confianza como antecedentes del desempeño en equipo en el ámbito sanitario. *Anales de Psicología*, 33(2), 365–375.
<https://doi.org/10.6018/analesps.33.2.237291>

Perilla, T. L. E., & Gómez, O. V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(2), 95–108.
<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>

Pilligua, L. C. F., & Arteaga, U. F. M. (2019). Clima Laboral Como Factor Clave En El rendimiento Productivo De Las Empresas. Estudio Caso. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28).
<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>

Pineda, A. H., & Bonales, V. J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia: De La Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 51, 41–49.

Puertas, E. B., Sotelo, J. M., & Ramos, G. (2020). Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 44, 1. <https://doi.org/10.26633/rpsp.2020.124>

Rivera, D. J. D., Lalinde, S. J. N., & Cruz, B. A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del

sector salud. Colombia. Espacios.
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n16/18391617.html>

Ruiz, D. J. C. (2020). Estructura social organizacional y su relación con estilos de liderazgo: Un modelo predictivo del liderazgo efectivo utilizando SNA en el sector Salud y Minería.

Schein, E. (2016). *Organizational Change and Leadership*. 45–62.

Santamaría, A. J. (2021). LIDERAZGO DE EQUIPOS VIRTUALES: ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO. *Tendencias*, 22(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.22267/rtend.212202.180>

Suarez, A. (2022). *Modelo del cambio exitoso de John Kotter*. Moviliza Academy.
<https://mobilizaacademy.com/8-pasos-del-cambio/8-pasos-del-cambio-exitoso-de-john-kotter-infografia/>

Sukier, H. B., Ramírez, M. R. J., & Ramírez, Molina Reynier Israel; Lay, R. N. D. (2020). Administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 4, 206–221. <https://orcid.org/0000-0002-4565-1443>

Varela, M. N. (2019). Análisis del liderazgo y su efectividad en los equipos de trabajo, en una empresa en Ciudad Juárez, México. *Dialnet*, 11(19).
<https://doi.org/https://doi.org/10.20983/novarua.2019.19.2>

Vera, D. K. S. (2020). Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los colaboradores de la Unidad Ejecutora de Salud Ascope, 2021. 1–5.